

## Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich

vom 1. April 2009

### IDG-Status: öffentlich

**423. Interpellation von Monjek Rosenheim und Claudia Simon betreffend Schiffbauhalle, Sparmassnahmen.** Am 17. September 2008 reichten die Gemeinderäte Monjek Rosenheim (FDP) und Claudio Simon (FDP) folgende Interpellation, GR Nr. 2008/423, ein:

Die Antworten des Stadtrates auf unsere Interpellationen 2008/34 betreffend Schiffbauhalle, Sparmassnahmen lassen weiterhin zahlreiche Fragen offen, denn die Wichtigsten wurden nicht beantwortet – und dabei liess sich der Stadtrat bei einer Beantwortungsfrist von sechs Monaten mehr als sieben Monate (!) Zeit. Der Stadtpräsident führte aus, dass er erst in der zweiten Jahreshälfte 2008, nach der Berichterstattung des Verwaltungsrates über den Schiffbau, die noch offenen Fragen beantworten könne.

Wir stellen deshalb, ergänzend zu 2008/34, alle noch offenen Fragen nochmals, da der Stadtpräsident die Antworten bis spätestens Ende Jahr selber haben sollte, bzw. «unter anderem werden eine betriebswirtschaftliche Analyse und verschiedene Szenarien erarbeitet». «Der VR des Schauspielhauses wird das Ergebnis dieser Untersuchung dem Stadtrat noch vor den Herbstferien (2008) präsentieren».

In diesem Zusammenhang bitten wir den Stadtrat um Beantwortung folgender Fragen:

1. Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus der neu erarbeiteten betriebswirtschaftlichen Analyse und wie sehen die verschiedenen Szenarien aus, welche der Verwaltungsrat der Schauspielhaus AG erarbeitet und dem Stadtrat im Herbst 2008 präsentiert hat?
2. Warum sieht die Situation so aus, dass gemäss Medienhinweisen zu «sehr rigiden Sparmassnahmen» gegriffen werden musste?
3. Im vom Gemeinderat überwiesenen FDP-Postulat 2007/100 wurde der Stadtrat gebeten zu prüfen, «ob er die Schauspielhaus AG dazu bewegen kann die Hauptbühne bzw. den grossen Saal des Schiffbaus einer zusätzlichen kulturellen Teilnutzung zuzuführen». Was hat der Stadtrat bzw. die Schauspielhaus AG seither konkret und mit welchem Erfolg hierbei unternommen?
4. Gemäss TA vom 15. Januar 2008 soll der VR-Präsident der Schauspielhaus AG mit dem heutigen Mix von Aufführungen und Vermietungen nicht zufrieden sein, «da kann man noch viel machen», wird er zitiert. Was ist geplant und bzw. wie sehen die diesbezüglichen Ziele aus?
5. Die im Jahre 2009 neu antretende Intendantin, Barbara Frey, will offensichtlich am Schiffbau festhalten. Wie sieht aus Sicht des Stadtrates die Nachfrage (Schiffbau und Pfauen) von Seiten des Publikums aus und welche allfälligen finanziellen Probleme müssten aus heutiger Sicht wie gelöst werden?
6. Welches ist aus Sicht des Stadtrates das Grundproblem des Schiffbaus bzw. des Schauspielhauses und wie kann oder will er und die Schauspielhaus AG es lösen?

Auf Antrag des Stadtpräsidenten beantwortet der Stadtrat die Interpellation wie folgt:

**Einleitende Bemerkungen:** Nachdem der neue Verwaltungsrat Anfang 2008 seine Arbeit aufnahm, haben im Herbst 2008 verschiedene Gespräche und Präsentationen zwischen dem Verwaltungsrat der Schauspielhaus AG (VR SHZ AG) und dem städtischen Präsidialdepartement zur Schiffbauthematik stattgefunden. Der Ab-

schlussbericht der Schauspielhaus AG zuhanden der Stadt ist mit 20. November 2008 datiert. Der VR SHZ AG und der Stadtrat halten fest, dass in der zur Verfügung stehenden Zeit speditiv am Problem Schiffbau gearbeitet wurde. Die Mitglieder des VR SHZ AG arbeiten ehrenamtlich. Eine Spezialkommission des VR SHZ AG hat sich der Schiffbauproblematik angenommen. Die Analysearbeiten Schiffbau haben das übliche Zeitbudget einiger Verwaltungsratsmitglieder um ein Mehrfaches überschritten. Dafür möchte sich der Stadtrat beim VR SHZ AG ausdrücklich bedanken.

Der Stadtrat hat sofort nach Abgabe des Berichtes des VR SHZ AG eine departementsübergreifende Arbeitsgruppe eingesetzt, die den Auftrag erhielt, Lösungsvorschläge zuhanden des Stadtrates und des VR SHZ AG auszuarbeiten. Erste Lösungsvorschläge liegen nun vor.

**Zu Frage 1:** Die wichtigsten Erkenntnisse des Verwaltungsrates der Schauspielhaus AG sind gemäss seinem Bericht vom Herbst 2008:

*Präambel:*

Der Schiffbau ist ein zentraler Bestandteil des Schauspielhauses Zürich und von grosser Bedeutung für das künstlerische Renommee des Schauspielhauses. Mit der Halle 1 und der Halle 2 im Schiffbau verfügt das Schauspielhaus über Spielstätten, die aussergewöhnliche Spielkonzepte zulassen, ihresgleichen suchen und um die das Schauspielhaus beneidet wird.

Die Ausnutzung dieser Möglichkeiten bereichert das Theaterangebot in der Stadt und steigert seine Strahlkraft national und international. Diese besonderen Spielmöglichkeiten im Schiffbau prägen das künstlerische Profil des Schauspielhauses wesentlich mit.

Der Schiffbau beherbergt weiter das Junge Schauspielhaus mit einer eigenen Spielstätte, drei Prohebühnen sowie sämtliche technischen Werkstätten mit den notwendigen Bürobereichen.

Die Halle 1 und die Halle 2 werden in fest definierten Zeiträumen als besondere Veranstaltungsräume professionell für Firmenanlässe, Events und andere Anlässe vermarktet. Die Erträge aus diesen Vermietungen sind für die Mitfinanzierung des Theaterbetriebes unerlässlich. Die Fremdvermietung darf allerdings die Identität des Schiffbaus als Teil des Schauspielhauses nicht verwässern.

Die Schauspielhaus Zürich AG und der Stadtrat sind sich einig, dass der Schiffbau als bedeutender Kulturort der Stadt Zürich unbedingt erhalten bleiben muss.

Der Schiffbau ist heute zu 100 Prozent im Besitz der Schauspielhaus AG. Dadurch ist die Zuständigkeit für alle Geschäftstätigkeiten und Entscheidungen, die den Schiffbau betreffen, klar gegeben. Die Verantwortung liegt beim VR SHZ AG.

Der Bruttoaufwand für den Betrieb des Schiffbaus betrug in der Spielzeit 2006/2007 4,44 Mio. Franken ohne Kosten für Produktionen. Darin enthalten sind neben den Unterhalts-, Betriebs-, Sach- und Personalkosten 1,3 Mio. Franken ordentliche Abschreibungen und ein Aufwand von 1,41 Mio. Franken für Hypothekarzinsen. Die Betriebs-, Sach- und Personalkosten sowie der Aufwand für Hypothekarzinsen sind durch Erträge oder Subventionen gedeckt.

Zur finanziellen Situation des Schiffbaus: Die Abschreibungen sind gemäss Revisionsbericht um Fr. 712 000.– zu tief angesetzt. Die Revisionsgesellschaft hat dies in ihren Jahresberichten bereits mehrfach festgehalten. Der Verwaltungsrat hat die Generalversammlung auf diese Problematik hingewiesen. Er hat Lösungsvorschläge in Zusammenarbeit mit der Stadt in Aussicht gestellt. Zudem fallen immer wieder unvorhergesehene Unterhaltskosten für den Schiffbau an, die das Budget jährlich jeweils mit mehreren Hunderttausend Franken belasten. Diese beiden Kostenarten und der fehlende Ertrag für die Halle 1 führen zu regelmässigen Budgetdefiziten der Schiffbauliegenschaft. Diese Kosten müssen dann durch Einsparungen in den übrigen Bereichen gedeckt werden.

*Wirtschaftliche Szenarien:*

Der Verwaltungsrat hat in seinem Bericht vier Szenarien untersucht. Er hat sich auch zu anderen Szenarien Gedanken gemacht, diese aber bereits in einer früheren Phase verworfen. Die Szenarien lauten:

1. Kommerzielle Nutzung der Halle 1 und Verzicht auf den Theaterbetrieb
2. Verzicht auf Events, reine Theaternutzung der Hallen für Theater
3. Jährlich zwei Eigenproduktionen und zwei Gastspiele
4. Jährlich eine Eigenproduktion und zwei Gastspiele

Das Szenario eins dient aus Sicht der Schauspielhaus AG nur der Darstellung des wirtschaftlichen Potenzials der Halle 1. Niemand der Verantwortlichen will in Zukunft nach diesem Szenario den Schiffbau betreiben. Der jährliche Nettomiettertrag für dieses Szenario wurde in Zusammenarbeit mit renommierten externen Immobilienfachexperten errechnet. Er beträgt Fr. 450 000.– für die Halle 1. Dabei wurde davon ausgegangen, dass die Halle im jetzigen Zustand ohne weitere Investitionen für Gastronomie und Verkaufsflächen vermietet würde.

Für das Szenario zwei ist der Nettoertrag logischerweise bei Fr. 0.–.

Für das Szenario drei wurde ein Nettomiettertrag von Fr. 300 000.– und für das Szenario vier Fr. 355 000.– errechnet. Um die Glaubwürdigkeit für das Szenario drei zu untermauern, wurde von bekannten professionellen Eventveranstaltern Offerten eingeholt. Gemäss diesen Agenturen könnten Nettoerträge zwischen Fr. 289 000.– und Fr. 344 000.– erwirtschaftet werden. Damit werden nach Ansicht des Schauspielhaus VR seine Berechnungen bestätigt.

*Lösungsoptionen für die Trägerschaft des Schiffbaus:*

Die wirtschaftliche Betrachtung und die zukünftige Trägerschaftsform hängen stark zusammen. Nur unter der Voraussetzung, dass das Facility Management des Schiffbaus professionell betrieben wird, lassen sich die errechneten Mehreinnahmen – die oben genannten Nettoerträge – generieren.

Die folgenden Lösungsoptionen sind für den VR SHZ AG denkbar:

1. Status quo
2. Verkauf an die Stadt Zürich
3. Verkauf an Tochtergesellschaft, Dritte oder Stiftung
4. Sale and Lease Back

Alle Szenarien wurden im Bericht des VR ausführlich erläutert, die Vor- und Nachteile aufgelistet und die Präferenz festgelegt. Der VR hat die Varianten 2 und 3 klar favorisiert.

Das Szenario «Status quo» überzeugt nicht, weil zumindest das Facility Management und die Kostenrechnung verbessert werden müssten und weil die finanzielle (und administrative) Unabhängigkeit zwischen Theater- und Liegenschaftsbetrieb weiterhin nicht gewährleistet werden kann. Beim Szenario «Sale and Lease Back» mag das Risikomanagement nicht zu überzeugen.

**Zu Frage 2:** Die Notwendigkeit, Sparmassnahmen einzuleiten, ergab sich als Folge des Streiks und der Einführung des Lohnregulativs per 1. Februar 2007 und aufgrund der naturgemäss anfallenden einmaligen Mehrkosten, welche beim Wechsel der künstlerischen Leitung in dieser Spielzeit anfallen. Die Mehrbelastung musste aus dem laufenden Budget (Betriebsrechnung) des Schauspielhauses getragen werden, da eine Subventionserhöhung abgelehnt wurde. Im Wesentlichen kamen Einsparungen bei den Personalaufwendungen und bei der Reduzierung von Theaterproduktionen in Frage. Aus diesem Grund wurde in der Halle 1 in dieser Spielzeit auf Neuinszenierung verzichtet. Diese Reduktion war organisatorisch schnell umsetzbar, weil in der Halle 1 keine Abonnementsverpflichtungen bestehen. Diese Massnahme ist in den Medien wohl als rigide Sparmassnahme wahrgenommen worden.

**Zu Frage 3:** Die Bruttoeinnahmen der Vermietung der Schiffbauhallen für Events und kulturelle Veranstaltungen lagen seit der Spielzeit 2001/2002 zwischen Fr. 520 000.– und Fr. 719 000.–. Die Spielzeit 2007/2008 brachte einen unterdurchschnittlichen Bruttoertrag von nur knapp Fr. 400 000.–. Dafür sind verschiedene Faktoren verantwortlich. Unter anderem wurde ein besseres Ergebnis durch die geplante, später aber gescheiterte Veranstaltungsreihe im Rahmen der EURO 2008 verhindert. In der laufenden Spielzeit werden Einnahmen am oberen Ende der Skala der vergangenen Jahre erwartet, weil die Halle für Eventnutzungen öfters zur Verfügung steht. Dies weil auf Theatereigenproduktion in dieser Saison verzichtet wird.

Alle Vertreter der Stadt Zürich im VR waren in den vergangenen Jahren sehr darauf bedacht, dass die Halle 1 so viel wie möglich genutzt wurde. Wie die Analysen zeigen, ist zwar noch ein gewisses Potenzial für eine bessere Ausnutzung für externe Veranstaltungen vorhanden. Der oft erwartete grosse zusätzliche Ertrag lässt sich nicht generieren, wie auch die Offerten von privaten Eventveranstaltern zeigen. In der betriebswirtschaftlichen Analyse wird von einem möglichen Nettomietsertrag für die Halle 1 von Fr. 300 000.– bis Fr. 355 000.– pro Jahr ausgegangen. Während 24 Wochen wird in Zukunft in der Halle 1 Theater gespielt. Die übrige Zeit steht für Events und Kulturveranstaltungen zur Verfügung. Während den beiden Hochsommermonaten Juli und August lässt sich die Halle kaum vermieten, weil unter anderem auch die benötigte Klimatisierungsmöglichkeit nicht besteht und weil es in dieser Zeit nur einen geringen Bedarf für solche Hallen gibt. Somit kann die Halle 1 rund 20 bis 24 Wochen vermietet werden.

**Zu Frage 4:** Die Wirtschaftlichkeit der Halle 1 kann verbessert werden. Die neue Direktion und der VR sehen ein wesentliches Verbesserungspotenzial darin, dass für die Halle 1 genügend weit im Voraus

Blockzeiten für Schauspiel und Veranstaltungen bestimmt werden. Dadurch wird der Planungshorizont zugunsten von externen Veranstaltern wesentlich verbessert. Eventveranstalter können die Halle länger im Voraus mieten, was vor allem für aufwändige Grossveranstaltungen die Planungssicherheit wesentlich erhöht und für die Vermietung sehr wichtig ist. Zudem liegt ein Verbesserungspotenzial in der Optimierung des Eventmanagements. Das Ziel mit diesen Massnahmen bleibt, den Nettomietetrug auf durchschnittlich Fr. 300 000.– gemäss Szenario drei zu steigern.

**Zu Frage 5:** Der Stadtrat unterstützt Barbara Frey in ihrer Programmgestaltung. Im internationalen Kontext ist für Theaterschaffende der Schiffbau «DER» grosse Asset. Damit lassen sich namhafte Künstlerinnen und Künstler verpflichten, dies gilt auch für Barbara Frey selber. Viele Theater im deutschsprachigen Raum sind quasi Staatstheater mit teilweise beträchtlich anderen finanziellen Möglichkeiten als das Schauspielhaus. Darum ist der Schiffbau für die internationale Ausstrahlung des Schauspielhauses enorm wichtig und von grosser künstlerischer Strahlkraft. Der Kostendeckungsgrad in der Halle 1 im Schiffbau ist wesentlich tiefer als am Pfauen. Dies hat vor allem mit der Platzzahl zu tun. Die Halle 1 bietet auch bei ausverkauften Rängen nur etwa 400 Zuschauern die Möglichkeit, eine Aufführung zu sehen. Zudem sind die Produktionen aus logistischen Gründen (aufwändigere Umbauarbeiten) deutlich teurer als am Pfauen. Eine isolierte Betrachtungsweise ist aber aus den oben erwähnten Gründen falsch. Das Schauspielhaus würde ohne den Schiffbau einen wesentlichen Asset verlieren und international nicht mehr die gleiche Rolle spielen. Dies bestätigten auch viele Kunstschaffende, die nicht am Schauspielhaus engagiert sind.

Die Nachfrage im Schiffbau hat kaum einen Zusammenhang mit der Location. Künstlerisch erfolgreiche Stücke sind sowohl im Schiffbau wie am Pfauen regelmässig ausverkauft. Weniger erfolgreiche Aufführungen hinterlassen an beiden Spielorten verhältnismässig gleich grosse Lücken in den Zuschauerrängen.

**Zu Frage 6:** Folgende Grundprobleme sind für den Stadtrat Ursache der vorhandenen Probleme der Schauspielhaus AG und des Schiffbaus:

Der Verwendungszweck des Schiffbaus hat sich während der Bauarbeiten im Jahr 2000 verändert. Die ursprüngliche Zweckverwendung sah keine Theateraufführungen im Schiffbau vor. Der damalige Intendant hat die positive Ausstrahlung der Hallen erkannt und durchgesetzt, dass im Schiffbau auch Theater fürs Publikum gespielt wird. Diese Zweckänderung wurde konzeptionell und baulich nur rudimentär nachvollzogen. Eine Kosten-Nutzen-Rechnung wurde nie erstellt. Darunter leidet der Schiffbaubetrieb bis heute. Beispielsweise ist die technische Ausrüstung mangelhaft. Viel Equipment muss teuer zugemietet werden. Die logistische Erschliessung der Halle 1 ist nicht befriedigend. Feuerpolizeiliche Vorschriften verhindern einen besseren Foyerbetrieb. Dies sind nur einige Beispiele, die eine bessere Wirtschaftlichkeit des Schiffbaus verhindern. Diese Mängel müssen für die Zukunft behoben werden, was aber im Voraus einige Investitionen nötig macht.

Die Bewirtschaftung der Immobilie Schiffbau benötigt ein professionelles Facility Management-Know-how, welches bei der Schauspielhaus AG nicht im erforderlichen Ausmass vorhanden ist. Darunter litten in der Vergangenheit die transparente Rechnungsführung und die wirtschaftliche Führung des Schiffbaus. Der VR SHZ AG hat zur Behebung der Mängel eine vertiefte Analyse durchgeführt und verschiedene Lösungsoptionen vorgeschlagen.

Der Stadtrat hat sich mit den vom VR SHZ AG vorgeschlagenen Lösungsoptionen intensiv befasst. Er nimmt dazu wie folgt Stellung:

- *Der Vorschlag 1, Status Quo*, ist für den VR SHZ AG die schlechteste aller Varianten. Der Stadtrat teilt diese Meinung und schliesst sich dieser Beurteilung an.
- *Der Vorschlag 2, Kauf des Schiffbaus durch die Stadt*, kommt für den Stadtrat aus finanziellen Überlegungen nicht in Frage. Dies würde bedeuten, dass in der finanziell angespannten Zeit andere notwendige Investitionen nicht getätigt werden könnten bzw. um Jahre zurückgestellt werden müssten. Die Folgen wären vor allem für die Bürgerinnen und Bürger und das Gewerbe, aber auch für viele Kulturschaffende spürbar, weil dadurch beispielsweise der Bau der Kunsthäuserweiterung, die Beteiligung am Löwenbräu-Kunstareal, die Erstellung von anderen wichtigen städtischen Infrastrukturen verschoben oder gestrichen werden müssten.
- *Der Vorschlag 4, Sale and Lease Back*, ist auf den ersten Blick verlockend, weil dadurch die unmittelbaren Liegenschaftskosten tiefer als heute und für die jährliche Betriebsrechnung genau kalkulierbar wären. Allerdings beinhaltet diese Variante den grossen Nachteil, dass sämtliche Risiken, welche mit der Liegenschaft verbunden sind, bei der SHZ AG bleiben und unweigerlich zu Zusatzkosten führen würden, die nur schwer kalkulierbaren und grossen Schwankungen unterworfen wären. Dies wiederum würde zu zusätzlichen Abschreibungen in der jeweils laufenden Rechnung führen und die heute als schmerzlich empfundene Vermischung zwischen der Rechnung des Schauspielhauses und der Liegenschaft Schiffbau beibehalten. Mindestens ein Teil des komplexen Liegenschaftsmanagements müsste zudem weiterhin durch die Schauspielhaus AG geleistet werden. Diese Aufgabe ist allerdings keine Kernkompetenz der Schauspielhaus AG.
- *Der Vorschlag 3, Verkauf an Tochtergesellschaft, Dritte oder Stiftung* wird vom Stadtrat und vom VR SHZ AG klar favorisiert. Die Gründung einer Stiftung ist allerdings keine Option, weil der Stadtrat die Möglichkeit zur Beschaffung des notwendigen Stiftungskapitals nicht sieht. Die beiden Untervarianten Tochtergesellschaft der Schauspielhaus AG und eine neue selbständige Gesellschaft unterscheiden sich bei näherer Betrachtung ziemlich stark. Diese beiden Lösungsoptionen werden zurzeit intensiv bearbeitet. Erste Kontakte mit einer grossen hiesigen Bank, zwecks Eigenkapitalbeteiligung, haben stattgefunden. Welche der beiden Lösungen schliesslich zum Tragen kommt, kann erst nach Abschluss der Arbeiten und der Verhandlungen mit Dritten bestimmt werden. Der Stadtrat und der VR SHZ AG werden sobald als möglich weiter darüber informieren. Es bleibt das erklärte Ziel des Stadtrates und des VR SHZ AG, dass die Trägerschaftsfrage für den Schiffbau bis zum Beginn der neuen Intendanz, am 1. August 2009, geklärt ist.

Der Streik und das neue Lohnstatut des technischen Personals im Jahr 2006 generierten Zusatzkosten von mehr als 1 Mio. Franken. Diese Kosten konnten nur durch Einsparungen und die Auflösung stiller Reserven refinanziert werden, weil dafür bis heute keine zusätzlichen Subventionen gesprochen wurden und weil auch die übrigen Einnahmen nicht wesentlich erhöht werden konnten. Der Stadtrat hat sich immer gegen die Übernahme der Streikkosten ausgesprochen. Im Kulturleitbild 2008 bis 2011 (S. 44, 7.1.2 Schwerpunkt 1) hält der Stadtrat fest, wie er mit der Revision der Besoldungssysteme bei der Tonhalle-Gesellschaft, dem Kunsthaus und dem Schauspielhaus umzugehen gedenkt. Die drei grossen Kunstinstitutionen sollen bei der Finanzierung der Folgekosten der revidierten Lohnsysteme grundsätzlich gleich behandelt werden. Während für die Tonhalle und fürs Kunsthaus die Lohnanpassungen vom Parlament bereits bewilligt wurden, ist der Antrag für das Schauspielhaus noch ausstehend. Der Stadtrat wird den Antrag ans Parlament stellen, sobald die Lösungsoption Schiffbau geklärt ist und das Schauspielhaus dann in eine gesicherte Zukunft blicken kann.

Die disharmonische Zusammenarbeit zwischen der künstlerischen und der kaufmännisch/technischen Direktion in den Jahren 2005 bis 2007 hat dem Theater einen grossen Imageschaden zugefügt. Zudem entstand ein tiefer Graben zwischen dem technischen und dem künstlerischen Personal. Dem heutigen Intendanten ist es auch nach dem Ausscheiden des kaufmännischen Direktors im Jahr 2007 nicht gelungen, diesen Graben zuzuschütten oder zu überbrücken. Der Stadtrat ist überzeugt, dass die neue Intendantin einen wesentlich besseren Zugang zum Personal findet und dass dieses Problem nur noch wenige Wochen besteht.

Mitteilung an den Stadtpräsidenten, den Vorsteher des Finanzdepartements, die übrigen Mitglieder des Stadtrates, den Stadtschreiber, den Rechtskonsulenten, den Verwaltungsrat der Schauspielhaus AG, Rämistrasse 34, 8032 Zürich, und den Gemeinderat.

Für getreuen Auszug  
der Stadtschreiber